





Les Actes de la Journée Professionnelle des Missions locales franciliennes 2014

L'art d'accompagner, de comprendre, d'exprimer ; les praticiens de l'insertion des jeunes à l'œuvre.

La rencontre annuelle de formation de 76 Missions locales franciliennes a eu lieu le mercredi 5/02/14 avec la présence de 121 participants.
C'était une journée de rassemblement, d'échanges, de témoignages et un lieu de réflexion et de synthèse sur les pratiques professionnelles des Missions locales.

Problématique générale

Dans la plupart des pays d'Europe, les jeunes occupent une position particulière sur le marché du travail par rapport aux autres actifs : taux de chômage élevé, part très importante des emplois de courte durée, phénomènes de ˝déclassement˝, salaires faibles compte tenu du niveau de diplôme…

Les jeunes (l'expression désigne conventionnellement les 16-25 ans en matière d'emploi) sont traditionnellement plus affectés que les autres catégories de la population active lors des épisodes de récession. Une étude du Conseil d'analyse économique dresse un bilan alarmant : « Aujourd'hui, près de 1,9 million de jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en éducation ni en formation. »[1]

La France connaît un taux de chômage des jeunes proche de la moyenne de l'Union européenne, à environ 20 %. Face à cette problématique, les Missions locales concentrent les efforts de l'Etat et des Collectivités Territoriales pour remédier à ce phénomène depuis maintenant un peu plus de trois décennies.

Tout l'acquis de ces années de réflexion et d'actions, ont été mobilisés lors de la Journée Professionnelle du réseau francilien, qui compte 76 structures implantées sur

[1] Les notes du Conseil d'analyse économique, n° 4, avril 2013

l'ensemble de la région. Conférence, tables rondes et ateliers animés par le Cnam, ont constitué l'ensemble du programme de formation qui a été proposé à tous les professionnels des Missions locales suite à une enquête participative réalisée auprès d'eux en amont.

A partir de là, tout au long de la journée, une multitude d'acteurs (chercheurs, formateurs et salariés) ont abordé et explicité différentes thématiques : la question du recrutement en France, les pratiques professionnelles des Missions locales, les initiatives innovantes entreprises sur les territoires, l'insertion des jeunes sur le marché du travail, les objectifs quantitatifs par rapport à l'emploi, les problématiques liées à la santé, au logement, et à la vie familiale du jeune.

De plus, face au constat de l'inadéquation des emplois vacants et des demandes d'emploi disponibles en France du principe de rendement d'échelle, et de la saturation des institutions chargées de réaliser les recrutements (Pôle emploi, Mission locale), il a été décidé de démarrer cette journée le plus en amont possible, à savoir les pratiques de recrutement des entreprises.

C'est ainsi qu'Emmanuelle Marchal, responsable de recherche au CNRS, spécialiste des politiques d'embauche, a été invitée à introduire la journée par une conférence, sur la base d'une enquête réalisée auprès de 4000 employeurs.

L'étude du mode d'emploi des recrutements en France révèle une place minoritaire des intermédiaires publics (10%) et privés (2%). La première source de recrutement en France, est les candidatures spontanées (38%) et la deuxième source, les relations avec 20% des embauches.

« Pour diversifier les candidats, il faut diversifier ces méthodes de recrutement et au niveau du candidat, il faut réfléchir au mode d'embauche qui valorise mieux son profil ».

Suite de la conférence

Trois tables-rondes de témoignages sur des expériences innovantes de missions locales franciliennes (*liens ci-dessous*) et six ateliers de travail ont ensuite ponctué cette journée de formation et de réflexion.

Atelier 1 : valorisation des compétences des jeunes

Problématique spécifique : pour mieux valoriser le profil du candidat, le conseiller de la Mission locale doit se servir de techniques complexes pour cerner le profil du jeune et l'aider à formuler son expérience, de manière à ce qu'il puisse se présenter comme offreur de compétences plutôt que comme demandeur d'emploi.

L'atelier dirigé par Richard Wittorski, professeur au Cnam et Emmanuelle BETTON, maître de conférences au Cnam, a développé cette thématique en posant directement la question du « Comment » ; comment rendre formatrice l'expérience des jeunes notamment par la valorisation et la formalisation des compétences transverses et transférables, c'est-à-dire des compétences générales qu'on peut mobiliser dans différentes situations sociales et professionnelles, et à différents moments d'une activité, parce qu'elles renvoient à des capacités générales (par exemple de communication, d'organisation, etc.).

Le temps d'un tel accompagnement est nécessairement plus long car il oblige à la prise en compte non seulement de l'expérience professionnelle du jeune mais aussi de son expérience sociale, son expérience de vie, passée mais surtout présente. Dans ce travail, la mise en mots de son expérience et de son parcours nécessite la construction collective d'outils avec un partage de bonnes pratiques et l'usage des grilles de l'analyse de l'activité.

Les conseillers expriment le besoin de mieux connaître les compétences demandées du côté des employeurs mais comme nous le rappelle Emmanuelle Marchal, on observe en France une profusion de critères d'appréhension de la compétence et une modulation très importantes des procédures d'embauche.

Tout en restant attentif à la demande des employeurs, le conseiller doit aider le jeune à personnaliser son profil pour objectiver le plus possible les critères d'évaluation de son activité « cible ».

Suite de l'atelier 1

Illustration 1 : exemple de la Mission Locale de Sénart

Accompagner le jeune dans son projet de création d'activité a été une façon innovante utilisée par la Mission locale de Sénart pour répondre à cette problématique. La mise en place d'un SAS d'émergence de projet, combiné d'une formation livrant une certification, a amené un certain nombre de jeunes à trouver leur propre voie de réussite même s'ils n'ont pas tous adopté le statut d'entrepreneur.

Voir la vidéo

Suite de la table ronde 1

Atelier 2 : les outils d'accompagnement des jeunes

Problématique spécifique : l'usage des outils pour aider le jeune à formuler par écrit son expérience et à consolider sa relation avec le conseiller. Cet atelier a été conduit par André Moisan, Maître de conférence dans l'équipe pédagogique des Métiers du social et membre du laboratoire LISE du Cnam.

Les outils sont au cœur du parcours de l'insertion du simple fait même que la recherche d'emploi implique la connaissance d'outils de communication Web. De plus, utiliser le numérique comme outil d'interfaçage et de construction commune avec le conseiller, constitue un moyen de pallier les différences de culture, de langage et de

communication. Les compétences numériques des jeunes contribuent à modifier la relation conseiller/jeune.
Les outils imposent également une certaine distance affective vis à vis du processus d'accompagnement, distance nécessaire à ce dernier de point de vue de l'efficience.
Par contre certains outils, si on n'y prend pas suffisamment garde, pourraient engendrer des effets de normalisation ; l'usage différencié et ciblé de ces outils par rapport à leur mission finale (l'insertion du jeune) constitue un élément de professionnalisme des conseillers.

Suite de l'atelier 2

illustration de l'usage des outils :
10 conseils de la Cnil pour rester net sur le web
Facebook et autres médias sociaux

Atelier 3 : Quelle posture pour le conseiller ?

Problématique spécifique : L'accompagnement du jeune par le conseiller n'est pas non plus qu'une simple affaire d'outils ou de procédures, mais aussi et surtout la question de la relation complexe et pluri-dimentionnelle qui s'établit entre eux. Cet atelier a été conduit par Roselyne Orofiamma, ingénieure formation au Cnam.

Une des contradictions de base de cet accompagnement réside dans l'ambivalence entre la démarche volontaire de la personne demandant assistance mais étant censée rester actrice de son histoire et de son devenir. En cela, il se distingue d'un « suivi » ou d'une tutelle.
Pour sortir du « face à face » individuel, le besoin de réintroduire des pratiques collectives dans les manières d'accompagner, a été fortement exprimé par les participants de cet atelier. Néanmoins, dans ce cadre, une confusion a été repérée entre pratiques collectives et réunions d'information collectives.
La posture du conseiller consisterait donc à trouver la bonne distance avec le jeune pour le rendre autonome mais aussi pour cheminer avec lui. Il s'agit d'une quête éducative que l'urgence de la mission rend parfois utopique car la finalité de cet accompagnement reste avant tout l'emploi.

Suite de l'atelier 3

Atelier 4 : besoin d'insertion du jeune et besoin de compétence de l'entreprise

Problématique spécifique : La jonction entre un parcours humain et une situation professionnelle n'est pas toujours évidente. Les entreprises possèdent leurs codes sociaux qui imposent des règles et des étapes que les jeunes et les conseillers Missions locales ont parfois du mal à décrypter. Cet atelier a été animé par Anne BOUTHRY, professeure associée au CNAM, et Anne-Lise ULMANN, maître de conférences au Cnam.

Les entreprises ont une vision de leurs besoins de compétences par rapport à leurs situations de travail qui n'est pas forcément claire, et une représentation des jeunes pas toujours exacte. Le conseiller de mission Locale est à l'interface de ces deux visions avec pour mission de les faire se rapprocher.

Dans cette position singulière, de médiation ou d'intermédiation, le temps semble jouer un rôle fondamental pour faire le pont entre le jeune et l'entreprise.

Par ailleurs, la mobilisation du conseiller sur une catégorie de dispositifs, jette de l'ombre sur la nécessité d'un accompagnement global où le suivi de l'avant et l'après d'une mission dans l'entreprise permettrait de consolider l'expérience du jeune mais également le rapport de la Mission locale avec l'entreprise.

Pour pallier en partie cette difficulté, l'innovation sociale, la recherche action, la participation, l'observation sociale, le travail en réseau et l'évaluation partagée sont des méthodes d'actions nécessairement complémentaires aux politiques et dispositifs d'insertion descendants, car créant du lien de manière horizontale entre acteurs.

Suite de l'atelier 4

Illustration 2 : exemple de la Mission Locale du nord Essonne (table-ronde n°2)

La 2e table ronde du matin a valorisé un dispositif ascendant et expérimental qui consiste en une collaboration jeunes-professionnels sur une base égalitaire. Ce dispositif à l'échelle de la région est mené par la Mission locale de Nord d'Essonne. Dans ce type de collaboration, on mesure à quel point l'échange est possible par rapport à une relation duelle en face-à-face dans laquelle le conseiller a la responsabilité de trouver la solution. Cette méthode de travail a donné des bons résultats par rapport à un public des jeunes « décrocheurs ».

Suite de la table ronde 2

Atelier 5 : l'organisation interne de la Mission locale

Problématique spécifique : les modes d'organisation et de fonctionnement internes des Missions Locales sont souvent hétérogènes et diversifiés. Or il existe des liens entre le mode d'organisation et la nature du service final fourni aux jeunes. Cet atelier a été conduit par Geneviève DAHAN, professeure au Cnam.

Il a notamment soulevé quelques difficultés récurrentes :

- Comment la Mission locale peut se positionner en offreur de services quand elle maîtrise peu son environnement institutionnel et local ?
- Les modalités de recrutement au sein des Missions locales induisent un « turn-over » qui entrave le besoin de faire équipe et de déléguer dans la même structure ;
- Les salariés sont souvent partagés entre les fonctionnements du public et du privé.
- Ils ont besoin d'analyser leur place et leurs interactions par rapport à leur environnement ; ce dernier constituant un milieu particulièrement mouvant ?

Peut-être un élément de réponse se trouve dans l'amélioration du projet associatif partagé entre les conseillers, les jeunes, et l'ensemble de la gouvernance : induire de manière plus forte dans les pratiques et les concepts de management une démarche d'éducation populaire, qui était à l'origine de création des Missions locales.

Suite de l'atelier 5

Atelier 6 : environnement territorial de la Mission Locale et partenariats

Problématique spécifique : toute Mission Locale est implantée sur un territoire qui constitue de fait son environnement tant sur le plan institutionnel que sociologique, démographique, économique ou social, et avec lequel elle doit nouer et entretenir des relations multiples et complexes. Cet atelier a été animé par Jean-Luc Ferrand, enseignant-chercheur au Cnam.

Les travaux de l'atelier ont fait apparaître que souvent les notions de territoire et de partenariats sont floues, mal appréhendées et parfois confondues.
De plus, il semble, dans les pratiques de beaucoup de missions Locales, que les partenariats se pensent et se constituent principalement avec les entreprises, et relativement moins avec les autres acteurs institutionnels.
Une façon de contribuer à clarifier ces notions pourrait constituer à faire un état de lieux exhaustif des différents partenariats, existants et à créer, des Missions locales en Ile-de-France. Une autre voie de progrès consisterait également à élaborer une géographie du territoire qui permettrait à la Mission locale de connaître ce qui se passe là où elle est censée d'intervenir. Une connaissance plus fine que les données statistiques permettrait l'élaboration des projets coopératifs : stratégie des acteurs, connaissance des identités professionnelles, de l'historique des politiques d'intervention et connaissance de ses partenaires.

Suite de l'atelier 6

Illustration 3 : exemple de la mission locale du Val d'Oise (table-ronde n° 3)

Une expérience coopérative de montage de projet sur un territoire a été identifiée dans le 95 (ML Milnovoise, et ML AVEC) et a été décrite à la table ronde 3 :
- le montage d'un chantier d'insertion avec les jeunes de missions locales du département impliquant différentes façons de faire dans le management des équipes et la conduite de projets ;
- le montage d'un chantier de mobilité européenne avec l'Espagne.

Cette expérience a démontré que la confiance à la façon de faire de partenaires est un travail de longue haleine qui nécessite une forte conviction et une humilité de la part du leader de l'action.

Suite de la table ronde 3

Eléments de synthèse et de perspectives

Quel regard pourrions-nous porter sur cette première Journée Professionnelle du réseau francilien ?

1. Une réussite en termes de mobilisation et de production.

   L'organisation de cette journée a révélé, par le nombre des participants aussi bien que par l'ampleur et la qualité des travaux produits, une forte capacité de mobilisation des agents des Missions Locales, sur toutes les fonctions représentées. Un grand besoin d'échanges, d'approfondissements, de prise de recul s'est manifesté, ainsi qu'une volonté de construire individuellement et collectivement des améliorations aux situations et aux pratiques existantes, ceci bien évidemment dans le but d'apporter aux jeunes un meilleur service dans un contexte économique et social pour eux difficile. Ce faisant cette journée de formation semble avoir constitué un vrai moment de professionnalisation des acteurs.

2. Des interrogations dans un environnement économique et législatif particulièrement changeant et préoccupant. Les missions Locales se trouvent en effet dans la mouvance de trois grandes évolutions :
   a. La dégradation de la situation économique et de l'emploi, qui certes n'est pas nouvelle, mais a pris de l'ampleur avec la crise financière de 2008, et ne semble pas manifester d'embellie ou d'amélioration significative et durable. Il n'est pas sans intérêt de rappeler que les Missions Locales, à leur origine, avaient été conçue de manière provisoire en 1982 en attendant la « sortie de crise » ! Dans ce contexte, l'insertion des jeunes dans l'emploi devient parfois une gageure, ou à tout le moins semble relever du principe du tonneau des danaïdes.
   b. Le nouveau contexte législatif de la formation professionnelle, issu de la loi du 5 mars 2014, en navette entre l'Assemblée Nationale et le Sénat à la date de cette journée. En particulier la création du Service Public Régional de l'Orientation, du Compte Personnel de Formation, du Conseiller en Evolution Professionnelle, les nouveaux rôles du Conseil Régional et les éléments nouveaux de la gouvernance régionale de la formation et de l'orientation, ne seront pas sans impact sur le fonctionnement des Missions Locales.
   c. A plus long terme, les différentes réformes afférant à la décentralisation et à l'organisation territoriale de la République, concomitante à la restriction des transferts de crédit de l'Etat aux collectivités territoriales, et renforçant notamment le rôle des intercommunalités, ne peut pas être sans incidence forte sur les Missions Locales, acteurs territoriaux par excellence, qui plus est dans le contexte particulièrement complexe de l'Ile-de-France. Le flou qui règne encore sur la nature exacte de ces réformes et de leur application concrète rend néanmoins toute projection ou hypothèse prématurée.

3. La professionnalisation par l'innovation et l'engagement de travaux en réseau.

Les table-rondes et les ateliers ont démontré à de multiples reprises que, malgré le contexte difficile, l'innovation était néanmoins présente et active dans le réseau, à de multiples échelles, sur différents objets et outils, de la part d'acteurs diversifiés, et avec des effets concrets identifiables. On peut même pousser le raisonnement plus loin : l'innovation est d'autant plus nécessaire que le contexte est difficile, qu'il faut faire plus et mieux avec des moyens stagnants ou en régression. Peut-être aussi faut-il – sans remettre en cause les missions et le cahier des charges - faire autrement. De ce fait, l'innovation sous toutes les formes possibles (création d'outils ou de procédures, mais surtout méthodes, regards et positionnements nouveaux, échanges et capitalisation des pratiques, maillage d'actions et d'acteurs, etc.) est une des conditions pour relever les défis y compris en n'hésitant pas à sortir des sentiers battus, à effectuer des remises en cause, à prendre des initiatives non prescrites à priori. Ce faisant, l'innovation peut être assimilée à une forme particulière de formation-action, en tous les cas de professionnalisation des différents acteurs, internes et peut-être aussi externes, du réseau.

4. L'accent mis sur quelques thématiques fortes et un retour à un questionnement de fond.

Le défi posé aux missions Locales de contribuer à l'insertion des jeunes en période de raréfaction de l'emploi, les ont conduites lors de cette journée à faire retour sur quelques notions de base souvent constitutives d'ailleurs des missions d'origine du réseau. Les trois plus prégnantes semblent être :

- L'accompagnement des jeunes, tant au niveau que des outils, des méthodes que de la posture la plus adéquate à adopter, dans un environnement de contraintes fortes matériellement et temporellement.
- L'insertion, dont la définition réglementaire donne une version peut-être trop limitative (le placement à trois mois) ; l'insertion dans l'emploi peut en effet être différée, décalée, et au delà de l'emploi être aussi sociale et culturelle.
- La notion de réseau qui concerne aussi bien les jeunes que les missions locales elles-mêmes, dans la mesure où dans un espace territorial particulier, il semble nécessaire d'ouvrir le tissu de relations avec les autres acteurs individuels ou institutionnels du territoire.

En interne et au fil du quotidien des différentes Missions Locales, ces questionnements devraient pouvoir donner lieu à des actions de formation régulières, sous la forme de sessions d'analyse de pratiques, de formation-action, voire de formation-recherche, par exemple sur des thématiques telles que l'accompagnement, les outils et leurs usages pour mieux formaliser l'expérience des jeunes, le management des structures en relation avec leur environnement (liste non limitative).

En conclusion, cette première professionnelle du réseau des Missions Locales d'Ile-de-France, d'un avis général, ne devrait pas rester unique, mais constituer la première étape de regroupements franciliens réguliers, moments de prise de recul,

d'échanges et de capitalisation, donc moment de professionnalisation venant en point d'orgues à tous les autres plus quotidiens et internes à chaque structure, et participant de la dynamique régionale.

Bibliographie de la journée